

**本科生毕业设计[论文]**

**差错管理氛围下组织认同对员工建言行为的影响研究**

院 系\_\_\_\_\_\_\_管理学院\_\_\_\_\_\_\_\_

专业班级\_\_\_\_工商管理1801\_\_\_\_\_\_

姓 名\_\_\_\_\_\_\_\_万超\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

学 号\_\_\_\_\_U201815885\_\_\_\_\_\_

指导教师\_\_\_\_\_\_\_\_朱颖俊\_\_\_\_\_\_\_\_\_

2022年 5 月

**学位论文原创性声明**

本人郑重声明：所呈交的论文是本人在导师的指导下独立进行研究所取得的研究成果。除了文中特别加以标注引用的内容外，本论文不包括任何其他个人或集体已经发表或撰写的成果作品。本人完全意识到本声明的法律后果由本人承担。

作者签名： 年 月 日

**学位论文版权使用授权书**

本学位论文作者完全了解学校有关保障、使用学位论文的规定，同意学校保留并向有关学位论文管理部门或机构送交论文的复印件和电子版，允许论文被查阅和借阅。本人授权省级优秀学士论文评选机构将本学位论文的全部或部分内容编入有关数据进行检索，可以采用影印、缩印或扫描等复制手段保存和汇编本学位论文。

本学位论文属于 1、保密囗，在 年解密后适用本授权书

2、不保密囗 。

（请在以上相应方框内打“√”）

作者签名： 年 月 日

导师签名： 年 月 日

# 摘 要

随着科学技术的发展，企业核心竞争力的提升迫在眉睫，在这一环节中，员工的建言、组织认同以及企业的差错管理氛围起着巨大的作用，在这三者的相互影响下企业得以持续健康发展。

本研究主要考虑将组织认同作为中介变量研究差错管理氛围对员工建言行为的影响进行实证研究。通过多种途径的分发问卷，最终收集到269份有效问卷，本文主要在此基础上进行数据分析研究并得到以下结论：（1）差错管理氛围对于员工组织认同具有正向预测作用；（2）组织认同对于员工建言行为具有正向预测作用；（3）差错管理氛围对于员工建言行为具有正向预测作用；（4）组织认同在差错管理氛围对员工建言行为的影响中起中介作用。

**关键词：**差错管理氛围；组织认同；员工建言行为

# Abstract

With the development of science and technology, the improvement of the core competitiveness of enterprises is imminent, in this link, the suggestions of employees, organizational recognition and the atmosphere of error management of enterprises play a huge role, and the enterprise can continue to develop healthily under the mutual influence of these three.In this study, we mainly consider the empirical study of the influence of organizational identity as an intermediary variable on the influence of error management atmosphere on employee suggestion behavior. Through the distribution of questionnaires through various channels, 269 valid questionnaires were finally collected, and this paper mainly conducted data analysis and research on this basis and obtained the following conclusions: (1) the error management atmosphere has a positive predictive effect on the employee's organizational identity; (2) the organizational recognition has a positive predictive effect on the employee's suggestion behavior; (3) the error management atmosphere has a positive predictive effect on the employee's suggestion behavior; (4) the organizational identity plays an intermediary role in the impact of the error management atmosphere on the employee's suggestion behavior.

**Key Words：**Error Management Climate; Organizational Identity; Employee Voice

**目 录**

**摘要** Ⅰ

**Abstract** Ⅱ

**1 绪论** 1

1.1 研究背景 1

1.2 研究内容及研究方法 2

1.3 创新点 4

**2 文献综述** 5

2.1差错管理氛围 5

2.2 组织认同 9

2.3员工建言行为 10

**3 理论基础与模型构建** 11

3.1 理论基础：工作要求—资源理论 11

3.2 研究假设 11

3.3 模型构建 13

**4 问卷设计与数据收集** 15

4.1 问卷设计与变量测量 15

4.2 数据收集与样本结构 17

4.3 问卷信度分析 18

4.4 问卷效度分析 19

**5 数据分析** 22

5.1 描述性统计和相关分析 22

5.2 主效应检验和中介效应检验 23

**6 研究探讨与展望** 25

6.1 结论 22

6.2 学术贡献 25

6.3 启示 26

6.4 局限性 26

6.5 展望 26

**致谢** 28

**参考文献** 29

**附录** 33

# 1 绪论

## 研究背景

### 研究背景

科学技术的发展带动了企业核心竞争力的发展，并由此带动了企业之间竞争的加剧。同时，社会环境和消费者需求的千变万化又导致了企业的管理这很难全面的去预测企业正在或即将面临的问题，因此更需要企业中的每个员工，从自己所负责的工作出发，全面细致的分析企业当前所处的环境和所面临的问题，由此才能促进企业不断改进。而在这一过程中，员工的智慧必不可少，所以企业管理者应该更多鼓励员工建言献策，制定建言激励制度，并建立良好的差错管理策略，推动组织内部形成良好的差错管理氛围，更多更全面的发挥员工的才能。企业只有从细微入手，不断发现并解决企业运行中所出现的问题，才能获得良性的持续发展，才能使企业在风云变幻的商业战争中屹立不倒。

然而，让企业管理者做到耐心对待员工的建言并不是一蹴而就的。首先，企业管理者需要思考如何营造积极的差错管理氛围，需要采取一系列可行的差错管理办法，通过可行的举措来倡导并推动员工间的差错沟通行为。同时，管理者也需要起到表率作用，认真对待每一位员工的建议，并从中选取合适的建议进行改进和解决问题。企业的创新就要求管理者有决心去改变我国大部分企业中将员工建议视为对企业管理制度不满的表达这一现象，真正做到从谏如流。

员工的建言行为显然对于企业科技创新具有重大的意义，它可以通过汇聚每个员工的智慧对企业的运行提出建议，从细微入手并最终实现整体的利益提升。员工建言行为这一概念最早是在20世纪70年代由著名学者Hirschmam提出的，他认为组织成员一旦对组织不再认可时就会出现离开组织或者提出自己的想法，通过建言帮助组织改善问题这两种行为。本研究主要从Hirschman的观点出发，主要研究的是员工为什么会对企业产生不认同感，以及为什么在对组织产生不认同感时员工的行为会有离职和主动建言献策来积极改变当前状况这种差异。本研究在查阅大量国内外差错管理氛围、组织认同和员工建言行为相关文献之后，发现组织认同与员工建言行为之间具有较强的相关性，由于组织和员工之间所存在的组织认同这一隐形关系会对员工内心深处对于组织的真实想法产生影响，进而影响员工在组织中的行为。但作者查阅大量文献后发现，目前很少有学者把组织认同作为中介变量，研究差错管理氛围和员工建言行为之间的关系，即良好的差错管理氛围有利于提升员工组织认同感，而组织认同又会显著影响员工的建言行为。只有不断提升企业差错管理氛围，提升员工组织认同感，使员工真正将自己视为组织的一部分，员工才能更积极主动的承担起将组织变得更好的责任，进一步作出建言献策的行为，推动企业的发展。

### 研究意义

经过查阅大量相关文献发现，目前国内学者对于差错管理氛围的研究相对较少，而国外学者对于差错管理相关的研究则较为丰富完善。目前国内的差错管理氛围相关研究主要集中于团队绩效以及企业创新方面，在组织认同和员工建言行为方面则相对空白。本文通过问卷调查的方法对企业内员工的差错管理氛围、组织认同和员工建言行为的关系进行实证分析，丰富了差错管理与员工建言行为相关领域的研究，并为企业差错管理氛围和员工建言的应用提供新的指导方向。

## 研究内容与研究方法

### 1.2.1研究内容

1. 本文主要通过阅读大量国内外差错管理氛围、组织认同和员工建言行为相关文献并作出文献综述，围绕三者进行大量的调查数据整理、理论整理，进而理解差错管理氛围、组织认同和员工建言行为之间的关系并据此建立了研究的理论模型。该模型将差错管理氛围作为自变量，员工建言行为作为因变量，组织认同作为中介变量进行研究，主要研究差错管理氛围对于员工建言行为的主效应以及组织认同作为两者的中介效应。
2. 本研究主要通过阅读大量期刊文献并进行文献综述，在大量期刊文献的理论基础上进行差错管理氛围、组织认同和员工建言行为之间关系的研究。通过文献阅读确定采用科学合理的量表，通过发放问卷给企业员工的形式收集所需数据，主要采用SPSS、Mplus等数据分析软件对调查问卷进行信度、效度以及回归分析等分析手段来验证所建立的模型是否可靠。

（3）通过文献阅读理论以及数据分析结果，得出差错管理氛围、组织认同感与员工建言行为之间的关系。经过一系列数据分析，发现差错管理对员工建言行为具有正向预测作用，而组织认同在对员工建言行为起正向预测作用的同时担当着差错管理氛围和员工建言行为的中介变量，在整个研究中扮演着重要的角色。

（4）总结期刊文献和分析研究结果，并从理论和实践两个不同的角度得出差错管理氛围、组织认同感和员工建言行为三者之间的关系，并为企业管理提供启示。最后反思本研究中所不足的地方，包括研究方法、变量选取、分析手段等并对未来的相关研究作出展望。

### 1.2.2研究方法

本文是在前人相关研究的基础上，通过查阅大量文献，最终确定了采用了目前相关研究最常用且有效的几种方法相结合进行实证研究，本文主要采用文献研究法、问卷调查法和实证研究法来研究差错管理氛围对员工建言行为的影响以及组织认同作为二者的中介变量带来的影响。

（1）文献研究法。在进行本研究之前，作者先是通过大量的查阅国内外硕博论文以及期刊杂志上有关于差错管理氛围、组织认同和员工建言行为三个变量相关的研究文献，并对所收集到的相关文献进行提取整理，得出三者之前有可能的关系假设。然后从这些文献中选取了差错管理氛围、组织认同和员工建言行为三个维度的成熟量表，并对三个变量之间的相互关系以及可能的影响进行了假设。了解现有学者研究的长处与不足，取长补短，从而确定了本文的假设，并在此基础上得出了本文的研究模型。

（2）问卷调查法。本研究通过阅读大量文献，选取了差错管理氛围、组织认同、员工建言行为三者的相关研究的成熟量表，设计出了包括差错管理氛围、组织认同、员工建言行为三个变量以及年龄、性别、学历、工作年限等作为调节变量的调查问卷，保证了问卷的有效性和可靠性。后通过微信、QQ等网络手段进行问卷收集，为研究的开展准备了数据条件。

（3）实证研究法。本文主要采用SPSS、Mplus等常用数据分析软件进行了问卷的信度、效度分析，回归分析以及中介效应检验等分析方法。在收集到的所有的问卷的数据基础上进行实证分析来验证差错管理氛围、组织认同和员工建言行为三者之间关系的假设。最终得出差错管理氛围与员工建言行为之间的关系以及组织认同在二者之间的中介作用。

### 1.2.3 研究路径图

根据上文所述研究背景及研究过程，本文主要采用如下的研究路径图：

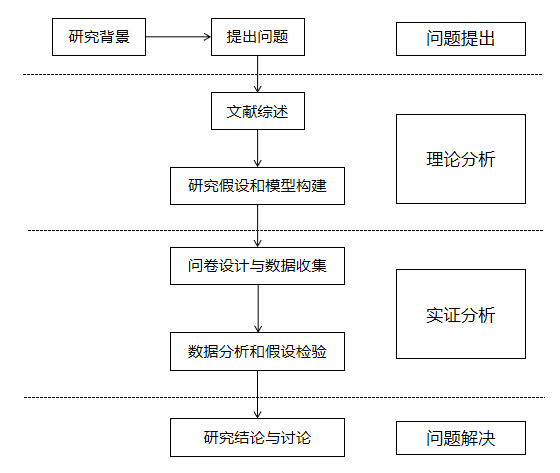


图1-1技术路线图

## 1.3 创新点

本研究主要关注的是差错管理氛围、组织认同以及员工建言行为三者之间的关系，并以此建立模型进行相关研究。通过大量的查阅文献发现，目前国内外对于差错管理氛围、组织认同和员工建言行为的研究都比较多，但很少有将这三个变量联系起来做研究的案例。而且当前学者研究的重点大都放在了员工创新方面。所以本文将组织认同作为差错管理氛围和员工建言行为的中介变量进行三者之间关系的研究是一个新的研究角度，也许会对以后的研究提供新的思路。

另外，本文是在通过查阅大量期刊文献的基础上选取的目前较为成熟的有关差错管理氛围、组织认同和员工建言行为三个维度的量表，并在此基础上根据当前研究特点和目的进行了适当改编，根据当前需要作出合理改变也不失为一种创新点。

# 2 文献综述

## 2.1 差错管理氛围

### 2.1.1 差错

Reason（1990）在他的相关研究中将差错定义为与所制定的计划不相符合的、会增加目标的实现男年度的不正确行为。Keith（2011）等一众学者在Reason对于差错的定义的相关研究的基础上将差错的定义不断发展完善，最终认为差错是一种实际与预期目标偏离的行为，而这种行为大多数情况下是无意识和不当的，但这些行为的产生并不是劳动者主观想要达成的，这种行为产生的原因主要是劳动者知识和技能的缺乏以及劳动中反馈沟通的不及时。

综合各学者的研究结论，差错产生的原因主要包括员工个体方面的原因和工作环境的原因。个体原因主要是指员工个体的消极情绪如焦虑、抑郁等导致的。而工作环境方面的原因主要是指类似于高指标带来的高工作压力导致员工心理压力增大，从而增加员工犯错的几率，另外，工作环境中包括工作计划实施和工作制度等也会对员工的心理产生较大的影响，进而促进差错的发生。

综上，差错在组织实践中的主要表现是工作预期目标与现实相偏离，这是认为造成的结果但却不是人主观造成的。通过一系列的差错管理措施可以达成预防差错的目的，但差错的发生却不可避免，我们能做的更多的是去预防差错的发生以及在差错发生后采取相应的补救措施来降低损失。

### 2.1.2 差错管理

差错管理就是指针对那些无法避免的已经发生的差错进行补救的行为。Murphy（2000）等学者将差错管理定义为对于差错的处理，这种措施更倾向于对于差错的积极处理，他更多强调的并非是如何去逃避差错，而是如何采取合适的措施来对差错进行补救，强调积极主动承担差错的后果并为以后做预防。差错管理支持组织内的成员对于已发生的差错进行深刻的讨论交流，寻找差错发生的根本原因，形成组织内部对于差错的一致认识，并最终形成对于差错的解决方案，让组织成员就类似事件吸取经验教训。

由上述定义可知，差错不可避免，但可预防。所以本研究还需对差错预防和差错管理作出界定。简单来说，差错预防的目的是想要组织成员通过学习来达到完全避免差错的发生，而差错管理的目的是通过采取一系列措施来解决差错发生后的问题，并且为以后发生类似情况做预防，其目的不是完全消除差错。这两者在目的层面具有明显的不同。

### 2.1.3 差错管理氛围

氛围表现了组织中某种特有的气氛，应用在组织中主要表现的是该组织独特的价值取向和管理手段等。由此可见，差错管理氛围主要表现的是在一个组织在面对差错发生时的态度和所采取的措施，从这种态度和行为中可以表现出组织的价值取向，这些行为的主要作用是更多去挖掘差错的积极作用，如为未来的问题提供经验教训，另外要减少其消极作用。Van Dyck（2005）在其研究中将差错管理氛围划分为差错交流、差错胜任、差错的风险承担以及差错反感四个维度。差错交流指的是在差错发生时，组织内成员是否积极主动的对已经发生的差错进行有效的沟通，反映的是组织对于差错的处理能力；差错胜任反映的是组织是否能在差错发生时积极有效的处理差错并从中学习的能力；差错的风险承担反映的是组织在差错发生后，对于差错产生的后果的承担；差错反感反映的是组织内成员对于差错的厌恶，主要表现为员工在工作中是否担心差错的发生进而规范自己的行为，也表现为差错发生后组织成员在多大程度上想去掩盖其差错。

综上所述，差错管理氛围是一个较为全面的管理手段，一方面，它能关注差错发生之前员工对于差错发生的担心，注重关注员工面对差错时的内心状态、心理压力，同时也关注差错发生之后员工个人对于差错的掩盖、对于差错的沟通交流学习以及组织对于差错的处理能力。差错管理氛围同时从差错发生前后以及个人和组织层面入手，全方面的体现了一个组织对于差错的独特价值取向和管理手段。

### 2.1.4 差错管理氛围的测量

通过查阅相关期刊文献，发现目前对于差错管理氛围的测量主要氛围两派：积极派和混合派。顾名思义，积极派在测量差错管理氛围的维度时主要考虑的是差错管理氛围给企业带来的正向的积极的作用；混合派则结合了差错管理氛围的积极作用和消极作用进行分析，即在测量时既考虑差错管理氛围的积极维度，同时也从差错反感的角度出发去考虑阻碍差错管理氛围的消极因素。

目前混合派对于差错管理的研究大多是基于Rybowiak（1999）年开发的差错取向量表（EEQ）展开的，EEQ量表从八个维度出发，设计了共计37个题项。其中的正向维度包括差错能力和差错学习等，负向维度主要包括差错掩盖和差错紧张等。王重鸣（2000）等学者又以Rybowiak的研究为基础开发了包括差错差错掌握、差错预测和差错压力三个维度的量表。在他们的研究中，将差错掌握和差错预测作为差错管理氛围的正向维度，将差错压力作为负向维度。同时代的Van Dyck（2000）也吸取了Rybowiak的研究经验对其所创立的EEQ量表进行了创新，开发了包含差错掌握、差错意识和差错社交等正向维度及包含差错反感这一负向维度的四个维度的量表，并最终设计出包含以上四个维度共计30个题项的量表。Van Dyck在后续的研究应用中，又不断发现量表不足之处并对其进行了简化，并最终形成了包含17个正向维度测量题项和11个负向维度测量题项的成熟量表。

而目前积极派的测量主要也是在Van Dyck的研究基础上展开的。Cigularov （2010）等在后续的研究中将量表修改为测量差错沟通、差错处理、差错思考和差错胜任四个维度的量表，共计16个题项，也会后续其他学者对于差错管理氛围的测量提供了借鉴。

综上所述，通过查阅相关文献得知，目前国内外学者对于差错管理氛围的测量已相对成熟，并对差错管理氛围的维度进行了正向和负向的明确划分。后续的研究可以根据前任研究的基础上选择合适的量表与测量方法。本研究主要采用的是积极派的成熟量表，来对差错管理氛围与员工建言行为的影响进行深入研究。

### 2.1.5 差错管理氛围的影响因素

通过查阅文献作者发现，目前关于差错管理的研究主要集中于差错管理氛围的结果变量的测量，其影响因素主要包括团队特征、领导因素、人力资源实践等。

在团队特征方面，团队的组织认同感、团队的凝聚力等作为团队的特征，反映了团队内成员对团队的认可和整个团队的团结程度。在高组织认同的组织中，组织成员会展现出较高的差错沟通意愿来达成组织的整体目标。他们不仅在差错管理中互帮互助，而且会在差错沟通中共享差错知识，进而提升整个团队内每一个成员的能力。

在领导因素方面，组织管理者对待差错的态度会显著影响员工面对差错的行为，同时，不同的领导风格也会造成员工对待差错态度的不同。苗晓娜（2014）的研究表明，交易型领导比较注重员工短期内的工作成果，他们更多是以奖励和利益的形式来激励员工努力工作，但这种形式可能会导致员工短期内特别高效，但在这种领导风格下实际上不利于组织差错管理氛围的形成。而方春阳（2014）在他的研究中阐述了他对于包容型领导的看法，即该类型的领导对于员工差错更具有包容性，更有利于激发员工的自我效能感，他通过包容员工差错，关注员工建议和需求，降低员工面对差错时的心理压力进而肯定员工为组织所作的贡献，员工在此种风格的领导下更能激发出自身的潜力，也反方向推动了企业差错管理氛围的形成，有利于员工和组织之间关系的良性发展。

在人力资源实践方面，朱颖俊和尹润锋（2013）在他们的研究中将重点放在员工绩效方面，认为组织中绩效考核的目标为发展取向时，并且组织为员工主动提供差错学习的机会。鼓励员工主动和组织内其他成员进行差错沟通有利于差错管理氛围的形成。值得注意的是，他们的观点中，将绩效谈话作为了重要的手段来了解和改进员工绩效。

### 2.1.6 差错管理氛围的影响结果

在个体层面，组织内成员的创新、心理压力等都受到差错管理氛围的影响。良好的差错管理氛围有利于提高员工的心理安全感，减少差错反感等，通过这些影响组织成员的工作自效率和整个组织整体目标的达成。

在组织层面，Van Dyck（2005）在他的研究中阐述了关于差错管理氛围对组织绩效的看法，即差错管理氛围能显著提升差错给企业带来的积极作用，缩小差错本身为组织带来的消极影响，进而能够从侧面提升整个组织的效益。另外，他还认为差错管理氛围能够显著影响组织创新。良好的差错管理氛围有利于组织成员提高心理安全感和组织认同，更多的将组织层面的目标分解为自身目标，将组织利益与自身利益更好的结合起来，进而产生一系列诸如差错沟通、差错学习等行为，提升员工沟通的动机，推动差错共享氛围的形成。

综上，目前差错管理氛围的影响的结果变量主要集中在员工绩效和创新方面。但同时也有很多学者开始对员工个体的心理健康以及工作压力等进行研究，而这些变量一定程度上又对员工的建言行为有影响。所以本研究主要考虑将组织认同作为中介变量，试图理清差错管理氛围和员工建言行为之间的关系。

## 2.2组织认同

### 2.2.1组织认同的概念

组织认同的概念起源很早，Simon（1945）以交换理论和自我归类理论为基础进行了深入研究。他认为员工只有感受到对组织的归属感时，才会深入考虑到自己与组织的所属关系，由此诞生组织认同。简单来说，组织认同是从员工个人角度出发，当员工从心理感受这一层面感受到自己与组织之间的关系时，这种内心的感受会促使员工做出有利于或不利于组织的行为，这种心理状态便被成为组织认同。Ashforth（2009）在他们的研究中进一步将组织认同定义为员工个人在自己内心深处将自己与组织视为一体，并将组织的利益与自身相连接，达到感同身受的程度。国内学者赵延昇（2016）等认为当员工表现出与组织价值观相一致时就代表员工对于组织是认同的，即组织认同感。

### 2.2.3组织认同的中介作用

在目前国内外大量的研究中，都将组织认同作为员工情感的表达方式之一，他们大多都将组织认同作为中介变量进行研究。郭云贵（2018）在他的研究中将组织认同作为中介变量研究了组织社会化策略和工作投入的关系，结果表明组织认同对于工作投入会产生正向预测作用。务凯（2018）在他的研究中，又将组织认同作为家长式领导与员工离职倾向的中介变量，考察三者之间的关系。王哲（2019）又以社会交换理论为依据，将组织认同作为中介变量探讨了企业社会责任和员工的反生产行为之间的关系。

## 2.3员工建言行为

### 2.3.1员工建言行为的概念

不同于组织认同的提出，员工建言行为这一概念的提出最早是由著名学者Hirschman在上世纪70年代提出，他认为员工在看到组织出现问题或对员工对组织满意度降低时，员工就会出现建言或者辞职这两种行为。而且当员工的心理出现负向情绪时建言积极性会降低，因此他将建言行为定义为主动面对差错并寻求改变。据此，他还提出了EVL模型，即Exit（退出）—Voice（建言）—Loyalty（忠11诚）。Rusbult（2001）等学者经过进一步研究发现并提出EVLN模型，即Exit（退出）—Voice（建言）—Loyalty（忠诚）—Neglect（漠视），该模型明确提出员工在对组织认同感较低时会出现离开、建言等行为。以上两位学者的研究都认为当组织出现问题或员工对组织存在不满时，员工会进行建言，向上级表达自己对于组织的看法，相对于逃避行为来说，建言行为更体现了员工对于组织的认同感和责任感，这是一种积极的值得倡导的行为。LePine和VanDyne（2001）又对员工建言行为做了更清晰的界定，他们认为只有当员工意识到自己的建议会引起他人的不满，但还是勇于积极建言的行为看作具有强烈的组织认同。从另一个角度来看，建言意味着创新，因为建议就代表着员工对于组织有自己创新性的看法，因此员工的建言行为又意味着有可能提高组织的管理水平和创新水平，能够促进组织的高效运转。凌斌（2010）在其研究中将员工建言行为阐发为员工通过自身的智慧和才能发现组织存在的不足并主动积极的去解决问题，推动组织朝着自己内心深处所希望的组织发展状况的行为。

# 3 理论基础与模型构建

## 3.1 理论基础

Bandura（20C60s）的交互决定理论，该理论指出：“行为、人的因素以及环境因素实际上是作为相互连接和相互作用的决定因素产生作用的”。三元交互理论又包括：环境是决定行为的潜在因素，即环境影响人的行为，且在一定程度上对人的行为起决定作用，但环境对行为的影响是潜在性的，在环境因素和个人因素的相互作用且由行为推动时，环境的影响才会显现出来；人和环境的交互决定人的行为。

在本研究中，将差错管理氛围看作环境因素、组织认同看作人的因素、员工建言看作行为。即差错管理氛围、组织认同和员工建言行为三者之间相互作用且相互连接。差错管理氛围可作为影响员工建言行为的潜在因素，在一定程度上对员工的建言行为起决定作用；而员工组织认同则作为人的因素对于员工的行为也有着较大的影响，差错管理氛围和组织认同在相互作用中对员工的建言行为产生影响。

## 3.2 研究假设

### 3.2.1 差错管理氛围与员工组织认同之间的关系

Van Dyck在他的研究中，从差错反感的角度出发，组织对差错的容忍程度会显著影响员工在差错发生时的行为和心理状态，如果组织对于差错的容忍程度较低，则员工差错反感的程度会上升，员工会害怕差错的发生，进而产生较高水平的负面情绪。相反，在高水平的差错管理氛围下，组织在面对差错时对员工具有较高的包容性，更多思考如何去解决当前问题而不是关注人本身的行为，这样更有利于员工从差错中学习，减轻差错带来的工作压力，这样就有更多的时间去思考如何纠正和避免同类型差错的再一次发生，这才是一个高差错管理氛围的组织应该做的，也是组织想要长远发展需要考虑的。通过这一系列行为显著提升员工的归属感和组织认同感。Carmeli和 Gittell（2009）在他们的研究中阐述了差错发生时往往伴随着焦虑和愤怒等消极情绪。

Cannon和Edmondson（2001）在他们的研究中，以共享认知理论为基础，推导高度重视差错管理氛围的组织会制定一系列成熟的措施来对差错进行学习沟通，促使员工也能从他人的差错中进行学习，在组织中形成良好的差错共享体系，让员工在自己和他人的差错中快速学习进步，不断提升自身能力。在这一过程中团队凝聚力也会不断增加，进一步提升员工的组织认同。由此提出假设1：

H1：差错管理氛围对员工组织认同具有正向的预测作用。

### 3.2.2 员工组织认同和建言行为之间的关系

Dutton（1994）在其研究中阐发了组织认同感与员工工作满意度之间的关系，他认为强烈的组织认同可以提高员工对工作的满意程度。在高组织认同感的情况下，员工会更积极主动的去为组织发展建言献策。Liu（2008）认为在高差错管理氛围的组织中，员工的组织认同也会较高，他们当中那些具有高组织认同的个体会主动将组织利益与个人利益相结合，意识到自己对于组织发展的责任，他们会更积极主动的通过建言行为来帮助组织规避可能发生的风险。员工组织认同感越高，自己内心深处就更愿意对组织的共同目标负责，员工会在潜意识里会将组织利益与自身利益更好的结合起来。员工对于组织的认可程度越高，就越可能被组织的目标激励，就越愿意将组织和个人的利益相结合，这也是员工自我价值实现的一种重要方式。由此提出假设2：

H2：组织认同对员工建言行为具有正向的预测作用。

### 3.2.3 差错管理氛围和员工建言行为之间的关系

Raymond在他的研究中将员工的工作满意度作为评价自己与组织是否匹配的重要标准之一。如果组织处于低水平的差错管理氛围下，组织成员会由于害怕差错的发生，感知到较高的心理压力。在发生差错时，员工会把差错发生的原因归结会自身能力的不足，且害怕组织内其他成员知道，进而产生出差错掩盖的行为，这也从另一方面降低了员工建言的欲望，不利于组织的长远发展。相反，在较高水平的差错管理氛围下，组织领导者会通过一系列积极措施来鼓励员工进行差错学习，降低差错反感和差错掩盖行为的发生，通过差错沟通和学习来提升员工面对差错的能力。在组织中形成良好的差错沟通氛围，提升团队凝聚力，促进组织团结，有利于组织长远发展。

根据工作要求—资源理论，差错管理氛围的水平显著影响着员工的工作压力，进而会影响员工的工作状态和行为，在高水平的差错管理氛围下，员工在面对差错时不但有较高的差错知识储备，同时也会承受较小的心理负担，可以被视为为员工建言行为提供了知识储备和心理支持的工作资源。由此，本文提出假设3：

H3：差错管理氛围对员工建言行为有正向预测作用。

### 3.2.4 组织认同的中介作用

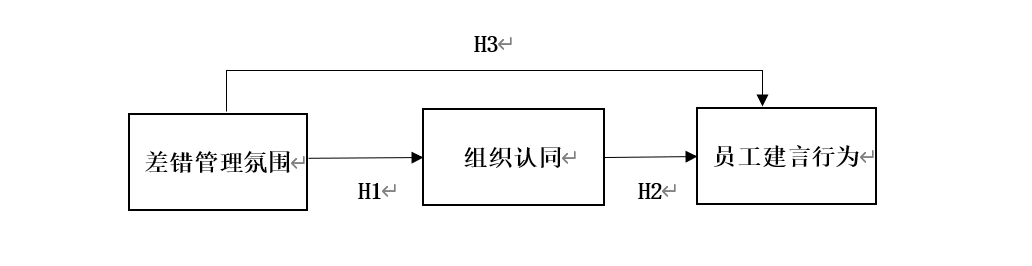
作者通过查阅大量期刊文献，发现在差错管理氛围作为自变量对员工建言行为作为因变量的影响过程中，存在着感知—认同—作为的过程。

在高水平的差错管理氛围下，组织成员由于受到组织管理者的激励以及高差错管理水平下差错沟通和差错学习等行为的影响，会逐步产生对组织的归属感，最终将组织利益视为自身利益，在发现组织问题时大胆向上级提出。所以，基于组织认同和员工建言行为的特性，本文提出假设4：

H4：组织认同在差错管理氛围和员工建言行为之间起中介作用。

## 3.3 模型构建

综合相关文献及上述假设，本文围绕如下研究模型展开：



**图3-1差错管理氛围、组织认同、员工建言行为相互关系假设模型**

同时将本文的假设汇总如下表所示：

表3-1 研究假设汇总表

|  |  |
| --- | --- |
| 假设内容 | |
| H1 | 差错管理氛围对组织认同有正向预测作用。 |
| H2 | 组织认同对员工建言行为有正向预测作用。 |
| H3 | 差错管理氛围对员工建言行为有正向预测作用。 |
| H4 | 组织认同在差错管理氛围和员工建言行为之间起中介作用。 |

# 4 问卷设计与数据收集

## 4.1 问卷设计与变量测量

### 4.1.1问卷设计

本文在前人研究的基础上，试图厘清差错管理氛围、组织认同和员工建言行为之间的关系。通过查阅相关资料，作者发现在以往的研究中已有学者设计出了成熟的量表，为保证本研究的可靠性和真实性，作者选取的有关差错管理氛围、组织认同和员工建言行为的量表均以李克特5点计分法作答，即作答时选“1”表示非常不同意，“2”表示不同意，“3”表示一般，“4”表示同意，“5”表示非常同意。

另外，在问卷调查开始就对本次研究内容进行了简单介绍，包括本次问卷调查的目的等，用以确保被调查者明确此次调查的目的。问卷不仅包含了诸如被调查者年龄、性别、工作年限等基本信息，也包含了差错管理氛围、组织认同和员工建言行为三个维度的成熟量表，本问卷一共包含39个题项。

### 4.1.1差错管理氛围的测量

本研究将差错管理氛围作为因变量，根据前文对该变量维度的划分，本文采用Cigularov （2010）等在Van Dyck（2005）编制的量表的基础上，修订成包含17个题项的量表，测量了4个因子，分别为差错沟通、差错思考、差错处理以及差错胜任。

表4-1 差错管理氛围量表

|  |  |
| --- | --- |
| 维度 题项 | |
|  | 1.于我们团队而言，差错对于改进工作过程非常有用 |
| 差错胜任 | 2.在遇到差错时，我们团队会尽力去改正 |
|  | 3.在差错发生后，我们团队会对其进行彻底的分析 |
|  | 4.如果出现了差错，我们团队会花时间弄明白 |
|  | 5.在差错发生之后，我们团队会仔细分析是什么导致了差错 |
|  | 6.在我们团队中，大家会思考如何避免差错  7.在我们组织中，成员们会思考如何避免差错 |
| 差错思考 | 8.差错为后续工作提供了很多重要信息 |
|  | 9.差错有利于我们团队改进工作 |
|  | 10.当完成一个项目后，团队成员可以从错误中学到很多 |
|  | 11.当我们自己无法改正差错时，会求助于同事 |
|  | 12.当团队成员遇到差错后无法继续工作时，他们可以依靠别人 |
| 差错沟通 | 13.当团队成员犯了差错，他们可以向别人寻求如何进行后续工作的建议 |
|  | 14.当有人犯了差错时，TA会和团队中的其他成员分享，这样他们就不会再犯同样的错误 |
|  | 11.当差错发生时，我们团队知道如何纠正它 |
| 差错处理 | 12.一旦差错发生，我们团队会立刻纠正它 |
|  | 13.尽管发生差错，我们团队也不会放弃最终的目标 |

### 4.1.1组织认同的测量

本文将组织认同作为中介变量，使用Ashforth 所设计的量表，量表一共包括 6 个题项。

表4-2 组织认同量表

|  |  |
| --- | --- |
| 维度 题项 | |
|  | 1．在有人对我所在的公司发表负面评论时我会感到难受 |
|  | 2.在我关心外界对我所在的公司的评价和态度 |
| 组织认同 | 3.当我提及所在公司时，我会称为“我们” |
|  | 4.我会将公司的成功看作自己的成功  5.当新闻媒体批评我的公司时，我会感到尴尬  6.当别人赞美我所在的公司时，我会感到骄傲 |

### 4.1.1员工建言行为的测量

本文将员工建言行为作为因变量，采用用Liang等人所开发的二维度量表， 即分为促进性员工建言行为和抑制性员工建言行为两个维度进行测量。该量表一共包含11个题项。

表4-3 员工建言行为量表

|  |  |
| --- | --- |
| 维度 题项 | |
|  | 1.我会积极提出有益于公司发展的新方案 |
|  | 2.我对工作流程的改善提出过建议 |
| 促进性 | 3.我主动提出过合理化意见帮公司达成了目标 |
|  | 4.我提出过一些建设性意见使公司运作得到改善 |
|  | 5.我时常思考公司潜在的问题并提出建议 |
|  | 6.当发现工作上的问题时，我会直接指出，不担心得罪别人 |
|  | 7.对可能会造成公司损失的隐患，我会直接指出，即使其他人有不同意见 |
| 抑制性 | 8.对于公司陈旧过时的规章制度，我不怕指出 |
|  | 9.对于工作中出现的不协调问题，我会积极反映 |
|  | 10.对于公司中影响效率的现象，我敢于发表意见 |
|  | 11.对于公司内其他员工影响工作效率的不良行为，我会及时劝阻 |

## 4.2 数据收集与样本结构

由于本研究是以组织认同作为中介变量研究差错管理氛围与员工建言行为之间的关系，所以·本研究的对象为企业在职员工，所以本文卷主要以问卷星的形式借助父母、老师、同学等渠道进行收集，主要以微信作为发放渠道。问卷自2022年4月3日发放，2022年4月10日关闭。收集到来自广东、湖北、沈阳等地的企业在职员工有效问卷共计269份。问卷收集情况如下：

表4-1 问卷基本信息

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 变量 | 具体类别 | 数量 | 百分比 |
| 性别 | 男 | 144 | 53.53% |
| 女 | 125 | 46.47% |
| 年龄 | 24岁以下 | 30 | 11.15% |
| 25岁-34岁 | 96 | 35.69% |
| 35岁-44岁 | 117 | 43.49% |
| 45岁及以上 | 26 | 9.67% |
| 在本企业的工作年限 | 1年以下 | 36 | 13.38% |
| 1~3年 | 101 | 37.55% |
| 3~5年 | 95 | 35.32% |
| 5年以上 | 37 | 13.75% |
| 所在企业（组织）的性质 | 国有企业 | 66 | 24.54% |
| 民营企业 | 152 | 56.51% |
| 外资企业 | 25 | 9.29% |
| 中外合资 | 26 | 9.66% |

由上表可知，本研究样本中男性比例约为53.5%，女性比例约为46.5%，样本男女比较平均，具有研究价值。从年龄结构来看，年龄在45岁以上的被调查者只有不到10%，表明本研究的样本年龄结构较为年轻。另外，只有不到15%的被调查者在当前企业工作年限超过5年，说明被调查者在当前企业工作年限普遍较短，工作稳定性不高。

被调查者中，在民营企业工作的人最多，达到了56.51%，其次有24.54%的被试在国有企业中工作，另外还有19%左右的被调查者在外资企业和中外合资的企业工作，整体来看，被试样本具有较强的代表性。

## 4.3 问卷信度分析

本研究主要运用的是SPSS24.0进行问卷的信度测量（Reliability Analysis），目的是确保问卷内部一致性和可靠性，降低问卷的主观性带来的影响。通过前人的研究，本文主要采用Cronbach Alpha系数来验证问卷的信度。若Cronbach Alpha低于0.35则表明该问卷信度较低，可靠性低，说明本问卷并不具有研究价值；若Cronbach Alpha在0.7—0.9之间则表明该问卷信度较高，表明该问卷具有较高研究价值；Cronbach Alpha在0.9以上则表明该问卷信度非常高，具有很高的研究价值。

通过运用SPSS24.0得出该问卷各个维度信度的整体Cronbach Alpha如下

表4-2 Cronbach’s Alpha系数

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 名称 | 样本数量 | 题项数量 | Cronbach’s Alpha |
| 差错管理氛围 | 269 | 17 | .976 |
| 组织认同 | 269 | 6 | .839 |
| 员工建言行为 | 269 | 11 | .857 |

由上表可知，本问卷所选取差错管理氛围Cronbach Alpha大于0.9表明该维度量表信度极高，而组织认同和员工建言行为的Cronbach Alpha均大于0.8，说明本问卷具有很高的内部一致性和可靠性，证明本问卷具有较高的研究价值。

## 4.4 问卷效度分析

本研究主要运用的是SPSS24.0对问卷效度（Validity）进行检验，效度是指问卷的有效性，它能衡量问卷所包含的评价体系是否能准确反映所需测量目标的特征。首先本文运用的是SPSS24.0的KMO检验和Bartlett球型检验来对所收集到的数据进行分析，进而判断该问卷是否适合进行后续的因子分析。通过察隅文献得知KMO值反映的是变量间的偏相关性，其范围在0-1之间。KMO的值越大证明变量间的偏相关性越强，更适合进行因子分析。Bartlett球型检验反映的是各个变量之间是否有较强的版相关性。只有当P<0.05时才代表变量之间具有较强的相关性，也只有这种情况下后续的因子分析才能变得有意义。

### 4.4.1 KMO检验和Bartlett球形检验

通过使用SPSS24.0对数据进行KMO检验和Bartlett检验，结果如下表所示：

表4-3 KMO检验和Bartlett球形检验

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| 名称 | KMO取样适切性量数 | 近似卡方 | 自由度 | 显著性 |
| 差错管理氛围 | .976 | 4737.447 | 136 | .000 |
| 组织认同 | .841 | 601.418 | 15 | .000 |
| 员工建言行为 | .872 | 1007.040 | 55 | .000 |

通过上表的KMO检验和Bartlett检验结果，差错管理氛围、组织认同和员工建言行为的KMO值均大于0.84且Bartlett球型检验的显著性均为0.00。

### 4.4.2 验证性因子分析

本研究的验证性因子分析主要采用的是Mplus软件对差错管理氛围、组织认同和员工建言行为展开分析。另外，本文除了对三因子模型进行了验证外，还设置了二因子模型和单因子模型来做对比。结果如下表所示：

表4-4 验证性因子分析(N=269)

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 模型 | 所含因子 | *χ2* | *df* | *χ2/df* | CFI | TLI | RMSEA | SRMR |
| 三因子模型 | 差错管理氛围/组织认同/员工建言行为 | 976.368 | 524 | 1.863 | 0.935 | 0.931 | 0.057 | 0.046 |
| 二因子模型 | 差错管理氛围/组织认同/员工建言行为 | 1040.102 | 526 | 1.977 | 0.926 | 0.921 | 0.060 | 0.049 |
| 单因子模型 | 差错管理氛围/组织认同/员工建言行为 | 1333.474 | 527 | 2.530 | 0.884 | 0.877 | 0.076 | 0.063 |

由上表可知，三因子模型的各项拟合度（*χ2* =976.368，*df* = 524，*χ2/df* =1.863，CFI = 0.935，TLI =0.931，RMSEA =0.057，SRMR=0.046），且*χ2/df*的值小于3，CFI、TLI的值都大于0.93，RMSEA、SRMR的值均小于0.06，通过对比三因子模型、二因模型和单因子模型我们发现，三因子模型具有明显更好的拟合度，说明三因子模型下各变量之间能够进行较好区分，同时也证明该问卷具有较好的效度。 表明可以接着进行下面的描述性统计分析。

# 5 数据分析

## 5.1 描述性统计和相关分析

上文的信度分析和效度分析已经证明本研究所选取的关于差错管理氛围、组织认同和员工建言行为的问卷具有较好的信效度，在此基础上进行的分析具有一定的实际意义。作者通过对本问卷的基本信息进行整理，逐渐的验证前文所作的假设。

通过查阅文献资料，最终本文选用了Pearson相关研究法进行分析，将差错管理氛围、组织认同和员工建言行为纳入其中，并对三者进行相关性检验，从而确定假设是否符合实际。最终的结果如表5-1所示。

从单个变量的标准差和均值来看，男女比为1.46，说明样本中男性较多，但总体上还是比较均匀。差错管理氛围的平均值为3.84，标准差为0.999，证明样本所在企业的差错管理氛围偏高。员工组织认同的均值为3.88，标准差为0.827，结果与差错管理氛围结果较一致。员工建言行为的均值为3.95，标准差为0.674，说明样本的建言意愿比较高。

由表5-1可知差错管理氛围、组织认同和员工建言行为三者的相关关系如下：

（1）因为r=0.665，p<0.01,说明差错管理氛围对员工建言行为有正向预测作用，符合假设1。

（2）因为r=0.850，p<0.01,说明差错管理氛围对组织认同具有正向预测作用，符合假设2。

（3）因为r=0.727，p<0.01,说明组织认同对于员工建言行为具有正向预测作用，符合假设3。

综上，表5-1的相关分析结果支持前文的假设，也能对后续对与主效应和中介效应的检验提供数据支持。

表5-1 描述性统计和相关分析（N=223）

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 变量 | M | SD | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 1.性别 | 1.46 | .500 | 1.00 |  |  |  |  |  |  |
| 2.年龄 | 2.52 | .818 | -.115 | 1.00 |  |  |  |  |  |
| 3.工作年限 | 2.49 | .892 | -.157\*\* | .257\*\* | 1.00 |  |  |  |  |
| 4.企业性质 | 2.04 | .852 | -.045 | .082 | .008 | 1.00 |  |  |  |
| 5.差错管理氛围 | 3.84 | .999 | .041 | -.057 | .059 | .049 | 1.00 |  |  |
| 6.组织认同 | 3.88 | .827 | .034 | -.054 | .052 | .076 | .850\*\* | 1.00 |  |
| 7.员工建言行为 | 3.95 | .674 | -.034 | .009 | .154\* | .150\* | .665\*\* | .727\*\* | 1.00 |

注：1=男性；2=女性； \*\*代表*p*＜0.01，\*代表*p*＜0.05

## 5.2 主效应检验和中介效应检验

本研究主要探讨的是组织认同作为中介变量对差错管理氛围和员工建言行为之间关系的影响，通过查阅相关研究方法和结合本研究特性，最终本文选用的是层次回归的方法对其进行检验，所得结果如下表5-2所示：

H1：差错管理氛围对组织认同具有正向预测作用。从表中可知，本研究中的模型2将组织认同作为因变量，将差错管理氛围作为自变量，通过对二者之间关系的回归分析检验，发现差错管理氛围对组织认同正相关（β =0.701， p＜0.001），判定系数说明该回归方程可以解释总变异的70%，这足以证明差错管理氛围对于组织认同具有正向的预测作用。假设1成立。

H2：组织认同对于员工建言行为具有正向预测作用。从表中可知，模型4将员工建言行为作为因变量，将组织认同作为自变量进行回归分析，发现组织认同对于员工建言行为正相关（β =0.584， p＜0.001），判定系数说明该回归方程可以解释总变异的50.4%，足以证明组织认同对于员工建言行为具有正向的预测作用。假设2成立。

H3：差错管理氛围对员工建言行为具有正向预测作用。从表中可知，模型6将员工建言行为作为因变量，将差错管理氛围作为自变量进行回归分析，发现差错管理氛围与员工建言行为正相关（β =0.442， p＜0.001），判定系数说明该回归方程可以解释总变异的42.3%，证明差错管理氛围对员工建言行为具有正向的预测作用。假设3成立。

H4：组织认同在差错管理氛围和员工建言行为之间其中介作用。从表中可知，模型7将差错管理氛围和组织认同同时引入回归方程，发现组织认同对员工建言行为具有正向预测作用（β =0.465， p＜0.001），而且由于组织认同的引入，差错管理氛围的正向性作用上升（β =0.116， p＜0.05），且矫正后的判定系数为0.09（p＜0.001），说明组织认同在差错管理氛围和员工建言行为之间其中介作用。假设4成立。

表5-2 组织认同的中介作用回归分析

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | 组织认同 | | 员工建言行为 | | | 员工建言行为 | | |
| 模型1 | 模型2 | 模型3 | 模型4 | | 模型5 | 模型6 | 模型7 |
| 性别 | .067 | -.001 | -.010 | | -.049 | -.009 | -.052 | -.052 |
| 年龄 | -.087 | -.020 | -.038 | | -.012 | -.039 | -.004 | .013 |
| 工作年限 | .074 | .006 | .120 | | .081 | .124 | .081 | .078 |
| 企业性质 | .082 | .035 | .124 | | .072 | .120 | .091 | .074 |
| 差错管理氛围 |  | .701\*\*\* |  | |  |  | .442\*\*\* | .116\* |
| 组织认同 |  |  |  | | .584\*\*\* |  |  | .465\*\*\* |
| *R2* | .017 | .724 | .037 | | .552 | .048 | .471 | .560 |
| *ΔR2* |  | .707\*\*\* |  | | .504\*\*\* |  | .423\*\*\* | .090\*\*\* |

注：＊＊＊代表*p* ＜ 0.001，＊＊代表*p* ＜0.01，＊代表*p* ＜ 0.05；

如上表所示，在对数据进行层次回归分析之后，通过查阅资料，最终确定运用SPSS24.0的process插件的Bootstrap的方法对组织认同在差错管理氛围和员工建言行为之间的中介作用进行中介效应检验。结果表明，总效应为0.442，而间接效应为0.326，Boot CI的上限为0.0.608，Boot CI的下限为0.328，所以在95%的置信区间[0.328, 0.608]内，不包括0，证明组织认同是差错管理氛围和员工建言行为的中介变量。

# 6 研究探讨与展望

## 6.1 结论

由研究特征和样本结构来看，本文的研究对象主要是企业在职员工，主要通过对在职员工的问卷调查试图厘清差错管理氛围对员工建言行为的影响，并引入了组织认同作为中介变量。

（1）差错管理氛围与组织认同之间的关系。差错管理氛围对员工的组织认同有显著的正向预测作用。当组织中差错管理氛围越高时，组织的差错沟通和学习水平就越高，由此带动员工组织认同的提升，同时不会过分担心因为差错给自身在组织中的状态带来负面影响。

（2）组织认同与员工建言行为之间的关系。组织认同对于员工建言行为有显著的正向预测作用。若员工组织认同感偏低，则其建言行为倾向也会较低。

（3）差错管理氛围与员工建言行为之间的关系。由上述的研究结论可知，差错管理氛围与员工建言行为正相关对员工建言行为具有较为显著的影响，差错管理氛围对员工建言行为有显著的正向预测作用。

（4）在差错管理氛围对员工建言行为的作用中，组织认同起到了中介作用。高水平的差错管理氛围和组织认同提高了员工建言行为的倾向。有利于企业通过员工建言改进管理制度。

表6-1研究理论假设检验结果表

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 假设 | 内容 | 检验结果 |
| H1 | 差错管理氛围对员工组织认同有正向预测作用。 | 成立 |
| H2 | 组织认同对员工离职倾向有正向预测作用。 | 成立 |
| H3 | 差错管理氛围对员工建言行为有正向预测作用。 | 成立 |
| H4 | 组织认同在差错管理氛围和员工建言行为之间起中介作用。 | 成立 |

## 6.2 学术贡献

首先，通过本文的研究发现，在组织中，差错管理氛围对员工建言行为有正向预测作用。该研究丰富了差错管理氛围在组织中的应用，为后续研究提供了新的思考角度。

其次，将组织认同作为中介变量引入到差错管理氛围和员工建言行为的关系之中，验证了组织认同这一心理隐性变量在二者之间的中介作用，从理论和实践两个层面都为后续有关差错管理氛围、组织认同和员工建言行为之间的联系提供了实证案例。

## 6.3 启示

第一，通过上述的研究发现，差错管理氛围对于企业的发展具有重要意义，同时，组织认同在这中间也有显著的影响，所以，企业管理者在推进差错管理氛围的建设时也要用心思考如何提高员工的组织认同，来进一步提升组织运行效率。

第二，由于员工组织认同在差错管理氛围和员工建言行为之间起中介作用，管理者可以通过一系列能够提升员工组织认同感的管理措施来培养组织内的高水平差错管理氛围。最重要的是需要建立完善的差错沟通机制，促进员工的差错学习，鼓励员工正面差错，而不是选择差错掩盖的形式，让员工勇于在差错情境下表达自我，让员工之间形成差错沟通的习惯，从而达到培养企业差错管理氛围和提高组织认同的双重效果，进一步提升员工为组织发展建言献策的主动性和积极性。

## 6.4 局限性

首先是研究样本有局限性。由于本研究的对象为企业在职员工，所以需要大量的企业在职员工来填写问卷，作者受制于学生的身份，本研究问卷的发放只能通过身边的熟人和老师帮忙转发问卷，问卷发放渠道较单一，且样本年龄集中在30岁以下，大部分的在职员工工作年限在5年以下，企业性质也以民营企业为主，样本具有一定的局限性。

其次，研究量表具有局限性。由于本文研究的量表主要选用的是国外学者所做成熟量表，不一定适合当前中国的国情。

## 6.5 展望

纵观全文，本文所使用的量表主要是外国学者对差错管理氛围、组织认同和员工建言行为三者研究基础上形成的成熟量表，虽然量表较为成熟，但是否适合中国国情还值得深入考量。未来的研究可以更多考虑中国国情对量表进行改善，进而得出更符合中国国情的研究结论，也许更有现实指导意义。

本研究的研究对象主要为企业员工，且样本主要为年龄在45岁以下员工。虽然本文在研究中也引入了诸如年龄、性别、工作年限等控制变量，但样本明显还是存在一些特殊性。所以在后续的研究中可以对控制变量作出一些改变，需要更多调查一些年龄在45岁以上员工的工作情况，进而得出更完整的结论。

本研究结果表明，组织认同在差错管理氛围和员工建言行为的关系中只起到部分中介作用，未来可以探究其他变量，以更好地解释差错管理氛围影响员工建言行为的机制。

# 致谢

四年时光转瞬即逝，恍惚间自己昨天还是那个刚踏进1037号森林的大一新生，对这个梦中的学校充满向往，对学校的一切事物都充满了好奇，然而这些都已经成为过去，现在的我即将毕业，完成自己的大学学业。

首先，我要感谢我的导师，朱颖俊教授，在确定毕业论文选题和后续的研究中，朱老师都耐心深入的指导了我，在研究遇到困境时及时对我进行指导，最终才完成了本研究。记得每一次跟导师的聊天记录，对论文问题的耐心解答，这一切都使我受益良多。

其次我要感谢管理学院的各位老师和辅导员，在本科四年的学习生活中，你们不仅给予我学习上的指导，带我踏入了人力资源管理的大门，也对我们的生活关心，无论是在平时还是在疫情发生时，你们一直也都陪在我们身边，为我们提供给了保障。大一的我有幸加入到管理学院学生发展与支持中心这个大家庭，在这里不仅有细心耐心的学长学姐，也有我们的辅导员老师，在从大一到大三的三年时间里，我们承办了很多活动，为管院的同学们服务，在这个过程中不断锻炼自己、提升自己，那一个个深夜步行从管院回宿舍的欢声笑语还深刻的印在我的脑海中，大学时光，感谢有你们的存在。

最后，我要感谢我的父母，在这四年的时间中，是你们支持我，尊重我的想法，让我度过了快乐的大学时光。无论是在遇到学习问题时你们对我的开导还是日常对我的教诲，我都牢记心间。虽然出身农村，但却无比重视教育，支持我和我哥完成大学学业，在我心里，你们就是世界上最好的父母。如今我也即将毕业，只希望未来不会让你们失望，也希望能让你们过上更好的生活。

# 参考文献

1. Van Dyck. Putting errors to good use; Error management culture in organizations[M]. Amsterdam: KLI,2000
2. Van Dyck, C., Frese, M., Baer, M., et al. Organizational error management culture and its impact on performance: a two study replication[J]. Journal of Applied Psychology,2005,90(6):1228-1240
3. Keith N, Frese M. Self-regulation in error management training: emotion control and metacognition as mediators of performance effects.[J]. Journal of Applied Psychology, 2005, 90(4):677-91
4. Keith N, Frese M. Enhancing firm performance and innovativeness through error management culture[J]. Handbook of organizational culture and climate,2011,9: 137-157
5. Casey T W, Krauss A D. The role of effective error management practices in increasing miner’s safety performance[J]. Safety Science,2013,60:131-141
6. Murphy,L.R.Stress management in work settings: A critical review of health effects[J]. American Journal of Health Promotion.2000,11(2):112-135
7. 尹奎,孙健敏,陈乐妮.差错管理氛围研究述评与展望[J].外国经济与管理,2016,38(2): 75-87
8. Rybowiak V., Garst H., Frese M., et al. Error Orientation Questionnaire(EOQ): Reliability,Validity, and Different Language Equivalence[J]. Journal of Organizational Behavior,1999,20(4): 527-547
9. 王重鸣, 洪自强. 差错管理气氛和组织效能关系研究[J].浙江大学学报(人文社会科学版), 2000(05): 111-116
10. Cigularov K P, Chen P Y, Rosecrance J. The effects of error management climate and safety communication on safety: A multi-level study[J]. Accident Analysis and Prevention, 2010,42(5): 1498－1506
11. 苗晓娜.领导风格、差错取向与员工创新行为关系研究[J].领导科学,2004,(20):46-48
12. 方阳春.包容型领导风格对团队绩效的影响——基于员工自我效能感的中介作用[J].科研管理,2014,35(5):152-160
13. 尹润锋,朱颖俊.绩效考核目标取向与员工创新行为：差错管理文化的中介作用[J].科学学与科学技术管理,2013,34(2):174-180
14. 朱颖俊,白涛.差错管理文化对组织绩效的影响——以组织创新为中介变量[J].科技进步与对策,2011,28(16):1-4
15. Fruhen L S and Keith N. Team cohesion and error culture in risky work environments[J]. Safety Science,2014,65:20-27
16. Bell B S and Kozlowski S W J. Active learning: Effects of core training design elements on self-regulatory processes, learning, and adaptability[J]. Journal of Applied Psychology,2008,93(2):296-316
17. Kahn W A. Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work[J]. Academy of Management Journal, 1990, 33(4): 692-724
18. Brown S P, Leigh T W. A new look at psychological climate and its relationship to job involvement, effort, and performance [J]. Journal of Applied Psychology, 1996, 81(4): 358
19. Baer M, Frese M. Innovation is not enough: Climates for initiative and psychological safety, process innovations, and firm performance[J].Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior, 2003, 24(1):45-68
20. 何轩.为何员工知而不言——员工沉默行为的本土化实证研究[J].南开管理评论,2010(3):45-52
21. Edmondson A C, Kramer R M, Cook K S. Psychological safety, trust, and learning in organizations: A group-level lens[J]. Trust and distrust in organizations: Dilemmas and approaches,2004,12:239-272
22. 周正.自恋型领导对员工离职倾向的影响研究[D].贵州:贵州财经大学,2019.
23. 王永跃,叶佳佳.工具主义伦理气氛对员工沉默行为的影响——犬儒主义和传统性的作用[J].心理科学,2015,38(3):686-692
24. 袁凌,刘泽银.心理安全感视角下组织伦理氛围与员工建言行为关系研究[J].中国人力资源开发,2016(5): 48-54
25. 汪群,陈敏敏.包容型领导对团队创新行为的影响——团队心理安全感的中介作用[J].领导科学.2017(11):31-33
26. WH Mobley.Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover[J].Journal of Applied Psychology.1977,62(2):237-240.
27. Price, J,L. Reflections on the Determinants of Voluntary Turnover. International Journal of Manpower,2001,12:115-141
28. LJ Williams,JT Hazer.Antecedents and consequences of satisfaction and commitment in turnover models: A reanalysis using latent variable structural equation methods[J]. Journal of Applied Psychology.1986,71(2):219-231
29. 符益群,凌文辁,方俐洛.企业职工离职意向的影响因素[J].中国劳动,2002,(7): 23-24
30. A Carmeli, JH Gittell. High-quality relationships, psychological safety, and learning from failures in work organizations[J]. Journal of Organizational Behavior.2009,30(6):709-729
31. Priyanko Guchait, Ayşin Paşamehmetoğlu & JeAnna Lanza-Abbott. The Importance of Error Management Culture in Organizations: The Impact on Employee Helping Behaviors During Service Failures and Recoveries in Restaurants[J]. Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism. 2015,14:45–67
32. 田艳辉,刘文娟,方华. 服务型领导对知识型员工离职意向的影响：心理安全感的中介作用[J]. 信阳师范学院学报（哲学社会科学版）,2020,40(5):49-54
33. 刘晖,杨梦娜,徐娴英,刘心蕊.员工沉默、心理安全对离职倾向的影响[J].沈阳航空航天大学学报,2017,34(01):83-90
34. Demerouti, E., Bakker, A.B., Nachreiner, F., et al. The job demands-resources model of burnout[J]. Journal of Applied psychology, 2001, 86(3): 499-512
35. Bakker, A.B., Demerouti, E. Job demands-resources theory: Taking stock and looking forward[J]. Journal of Occupational Health Psychology, 2017, 22(3): 273-285
36. 李爱梅,王笑天,熊冠星,等.工作影响员工幸福体验的“双路径模型”探讨——基于工作要求—资源模型的视角[J].心理学报, 2015, (5): 624-636
37. Kruzich J M, Mienko J A, Courtney M E. Individual and work group influences on turnover intention among public child welfare workers: The effects of work group psychological safety [J]. Children and Youth Services Review, 2014, (42): 20-27
38. 李宁,严进.组织信任氛围对任务绩效的作用途径[J].心理学报,2007(06):1111-1121
39. 刘晖,杨梦娜.组织中员工沉默的原因及对策研究[J].对外经贸,2015(11):103-105
40. A Edmondson. Psychological safety and learning behavior in work teams[J].Administrative Science Quarterly.1999,44(2):350-383
41. Chou L F, Wang A C, Wang T Y, et al. Shared work values and team member effectiveness: The mediation of trustfulness and trustworthiness[J]. Human Relations,2008,61(12):1713-1742.
42. Rodger W Griffeth,Peter W Hom,Stefan Gaertner. A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: update, moderator tests, and research implications for the next millennium[J]. Journal of Management,2000,26(3)
43. Gold A, Gronewold U, Salterio S. Error Management in Audit Firms: Error Climate, Type and Originator[J]. Social Science Electronic Publishing,2014, 89(1):págs. 303-330

# 附录 调查问卷

尊敬的先生/女士：

非常感谢您百忙之中填写这份问卷。本问卷是关于差错管理氛围下组织认同对于员工建言行为影响的调查。本人郑重承诺，问卷结果仅供学术研究使用，所有数据仅作为统计处理之用，不会用于任何商业用途，您所提供的任何信息都将严格保密，请您放心并客观的回答。

第一部分：个人基本资料

1. 您的性别： □男；□女
2. 您的年龄：□24岁以下；□25-34岁；□35-44岁；□45岁以上
3. 您的学历：：□高中及以下 □专科 □本科 □硕士及以上
4. 您在本企业工作的时间：□1年以下；□1~3年；□3~5年；□5年以上
5. 您所在企业的性质：□国有企业；□民营企业；□外资企业；□中外合资

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 第二部分：差错管理量表 | 非常不同意 | 不同意 | 不确定 | 同意 | 非常同意 |
| 1. 于我们团队而言，差错对于改进工作过程非常有用 | □ | □ | □ | □ | □ |
| 1. 在遇到差错时，我们团队会尽力去改正 | □ | □ | □ | □ | □ |
| 1. 在差错发生后，我们团队会对其进行彻底的分析 | □ | □ | □ | □ | □ |
| 1. 如果出现了差错，我们团队会花时间弄明白 | □ | □ | □ | □ | □ |
| 1. 在差错发生之后，我们团队会仔细分析是什么导致了差错 | □ | □ | □ | □ | □ |
| 1. 在我们团队中，大家会思考如何避免差错 | □ | □ | □ | □ | □ |
| 1. 差错为后续工作提供了很多重要信息 | □ | □ | □ | □ | □ |
| 1. 差错有利于我们团队改进工作 | □ | □ | □ | □ | □ |
| 1. 当完成一个项目后，团队成员可以从错误中学到很多 | □ | □ | □ | □ | □ |
| 1. 当差错发生时，我们团队知道如何纠正它 | □ | □ | □ | □ | □ |
| 1. 一旦差错发生，我们团队会立刻纠正它 | □ | □ | □ | □ | □ |
| 1. 尽管发生差错，我们团队也不会放弃最终的目标 | □ | □ | □ | □ | □ |
| 1. 当我们自己无法改正差错时，会求助于同事 | □ | □ | □ | □ | □ |
| 1. 当团队成员遇到差错后无法继续工作时，他们可以依靠别人 | □ | □ | □ | □ | □ |
| 1. 当团队成员犯了差错，他们可以向别人寻求如何进行后续工作的建议 | □ | □ | □ | □ | □ |
| 1. 当有人犯了差错时，TA会和团队中的其他成员分享，这样他们就不会再犯同样的错误 | □ | □ | □ | □ | □ |
| 1. 在我们组织中，成员们会思考如何避免差错 | □ | □ | □ | □ | □ |

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 第三部分：组织认同量表 | 非常不同意 | 不同意 | 不确定 | 同意 | 非常同意 |
| 1. 在有人对我所在的公司发表负面评论时我会感到难受 | □ | □ | □ | □ | □ |
| 1. 在我关心外界对我所在的公司的评价和态度 | □ | □ | □ | □ | □ |
| 1. 当我提及所在公司时，我会称为“我们” | □ | □ | □ | □ | □ |
| 1. 我会将公司的成功看作自己的成功 | □ | □ | □ | □ | □ |
| 1. 当新闻媒体批评我的公司时，我会感到尴尬 |  |  |  |  |  |
| 6.当别人赞美我所在的公司时，我会感到骄傲 | □ | □ | □ | □ | □ |

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 第四部分：员工建言行为量表 | 非常不同意 | 不同意 | 不确定 | 同意 | 非常同意 |
| 1. 我会积极提出有益于公司发展的新方案 | □ | □ | □ | □ | □ |
| 1. 我对工作流程的改善提出过建议 | □ | □ | □ | □ | □ |
| 1. 我主动提出过合理化意见帮公司达成了目标 | □ | □ | □ | □ | □ |
| 1. 我提出过一些建设性意见使公司运作得到改善 | □ | □ | □ | □ | □ |
| 1. 我时常思考公司潜在的问题并提出建议 | □ | □ | □ | □ | □ |
| 1. 当发现工作上的问题时，我会直接指出，不担心得罪别人 |  |  |  |  |  |
| 1. 对可能会造成公司损失的隐患，我会直接指出，即使其他人有不同意见 |  |  |  |  |  |
| 1. 对于公司陈旧过时的规章制度，我不怕指出 |  |  |  |  |  |
| 1. 对于工作中出现的不协调问题，我会积极反映 |  |  |  |  |  |
| 1. 对于公司中影响效率的现象，我敢于发表意见 |  |  |  |  |  |
| 1. 对于公司内其他员工影响工作效率的不良行为，我会及时劝阻 | □ | □ | □ | □ | □ |